

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE ECONOMIA
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

A EVOLUÇÃO DO MERCADO INTERNACIONAL DA MÚSICA

ANDRÉ OLIVEIRA BOTELHO
matrícula nº 108019274

Orientador: Prof. Fábio Sá Earp

DEZEMBRO 2013

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE ECONOMIA
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

A EVOLUÇÃO DO MERCADO INTERNACIONAL DA MÚSICA

ANDRÉ OLIVEIRA BOTELHO
matrícula nº 108019274

BANCA EXAMINADORA

Prof. Orientador Fábio Sá Earp

Prof. Eduardo Bastian

Prof. Luiz Carlos Prado

DEZEMBRO 2013

As opiniões expressas neste trabalho são de exclusiva responsabilidade do autor.

Dedico este trabalho a minha mãe, Lucia
Helena.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus amigos e familiares, em especial a minha mãe, que desde os meus cinco anos de idade também é meu pai.

Agradeço também aos professores e funcionários do Instituto de Economia da UFRJ, pois sem eles essa graduação não seria possível. Por fim, agradeço a atenção do prof. Fábio Sá Earp, que me orientou neste trabalho.

RESUMO

Este trabalho pretende analisar a evolução do mercado internacional da música, com ênfase no período que compreende o final do século XX e início do século XXI, no que é conhecido como a “nova era digital”. Este estudo passa pela identificação das principais tendências econômicas que moldaram o mercado da música, pela exposição do sistema sobre o qual se organizam os fluxos de receita dessa indústria e, por fim, pela compreensão da nova realidade apresentada pela digitalização dos conteúdos de entretenimento e dos possíveis rumos para a recuperação da indústria musical.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	7
CAPÍTULO 1 TENDÊNCIAS ECONÔMICAS QUE INFLUENCIARAM O MERCADO DA MÚSICA EM SUA EVOLUÇÃO	9
<i>1.1 Custos irrecuperáveis e a concorrência por qualidade</i>	<i>9</i>
<i>1.2 Receitas marginais, lucros marginais e integração vertical.....</i>	<i>11</i>
<i>1.3 Música como um bem quase-público</i>	<i>13</i>
<i>1.4 Produção musical organizada em projetos e a consequente aglomeração geográfica dessa indústria</i>	<i>15</i>
CAPÍTULO 2 OS TRÊS FLUXOS DE RECEITA	19
<i>2.1 Edição musical</i>	<i>19</i>
<i>2.2 Performances ao vivo.....</i>	<i>21</i>
<i>2.3 Gravação musical</i>	<i>24</i>
CAPÍTULO 3 A INDÚSTRIA DA MÚSICA NO SÉCULO XXI.....	27
<i>3.1 Distribuição de mídias físicas x mídias digitais.....</i>	<i>28</i>
<i>3.2 O papel dos direitos autorais e a questão da pirataria</i>	<i>32</i>
<i>3.3 Novas tendências do mercado da música.....</i>	<i>36</i>
<i>3.3.1 A teoria da Cauda Longa</i>	<i>36</i>
<i>3.3.2 Contratos de receita compartilhada e outras possíveis saídas para a sobrevivência da indústria musical</i>	<i>38</i>
CONCLUSÃO	41
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	42

INTRODUÇÃO

Esta monografia aborda a economia por trás de um dos produtos do entretenimento mais presentes no dia-a-dia da população mundial: a música. Em especial, este trabalho trata dos impactos da mudança de percepção dos consumidores em relação à música como um bem precificável, a partir da difusão das tecnologias de compartilhamento de arquivos *online*. Essa alteração abrupta da forma pela qual se consome música, saindo do legal para o ilegal, fez com que os tradicionais modelos de negócio implementados pelas grandes gravadoras se tornassem obsoletos e precisassem ser revistos.

Sendo a internet “a grande novidade” das últimas décadas, é plausível a identificação da indústria musical como umas das áreas da economia mundial mais radicalmente impactadas por esse fenômeno. A gravidade dos efeitos da pirataria digital sobre a venda de gravações musicais, no mercado internacional, é analisada em estudos recentes, que buscam identificar se a indústria fonográfica caminha ou não para o seu fim. Portanto, a ampla transformação sofrida pelo mercado da música e os consequentes questionamentos sobre a sobrevivência dessa indústria no século XXI fornecem elementos suficientes para estimular o interesse sobre o tema.

O objetivo deste trabalho, portanto, é analisar as novas tendências do mercado da música, passando por uma discussão sobre os efeitos da pirataria digital, o papel dos direitos de propriedade intelectual, pela identificação das possibilidades inéditas apresentadas pela “nova era digital” e as possíveis saídas para a recuperação dessa indústria.

Dessa forma, o trabalho se estrutura nesta introdução, em três capítulos e uma conclusão. No primeiro capítulo, são identificadas as principais tendências que influenciaram a evolução do mercado da música. Nesse sentido, são apresentadas as características econômicas mais marcantes, suas implicações dinâmicas e, de forma resumida, algumas de suas expressões históricas.

O segundo capítulo trata dos fluxos tradicionais de receita da indústria musical como um todo, a saber: edição musical, performances ao vivo e gravação musical. Cada uma dessas atividades é analisada à luz das transformações observadas na indústria da música. Dessa forma, é possível compreender o papel de cada um desses setores na evolução do mercado internacional da música nos anos recentes.

O terceiro e último capítulo, por sua vez, trata da adaptação da indústria musical como um todo à realidade da pirataria digital e da obsolescência das mídias físicas. O capítulo passa pela questão da distribuição de música, discute os efeitos do compartilhamento ilegal de arquivos, analisa o papel dos direitos autorais e, por fim, aborda as novas tendências observadas no mercado da música nesse início do século XXI.

Por fim, o trabalho conclui, em linhas gerais, que a possível solução para o problema da indústria fonográfica está no próprio elemento causador do seu declínio, a internet. Além dos contratos de receita compartilhada e do combate à pirataria, as grandes gravadoras devem buscar utilizar as ferramentas de comunicação disponíveis na rede em seu favor. A saída para a recuperação pode estar no esforço ativo, por parte das gravadoras, em melhorar a interação com seus consumidores.

CAPÍTULO 1 TENDÊNCIAS ECONÔMICAS QUE INFLUENCIARAM O MERCADO DA MÚSICA EM SUA EVOLUÇÃO

Este capítulo tem por objetivo elucidar as principais tendências econômicas observadas ao longo dos anos no mercado internacional da música. O presente capítulo, no entanto, não se propõe a discutir com maior profundidade as questões que surgem da aplicação dos conceitos econômicos aqui apresentados à evolução histórica dessa indústria. Sendo assim, seu propósito é o de fornecer elementos suficientes à compreensão da revisão bibliográfica que este trabalho objetiva fazer, e não aquele de desenvolver a análise econômica em si.

Bakker (2012) define, dentre uma série de características econômicas que regem a indústria da música, quatro tendências principais, sendo elas: a corrida por qualidade gerada pela incursão em custos irre recuperáveis endógenos; a integração vertical resultante da igualdade entre receita marginal e lucro marginal; o caráter de bem quase-público observado na música; e por fim, a aglomeração geográfica descentralizada dessa indústria, produto de uma produção musical que se organiza em projetos. É em torno destas quatro tendências fundamentais, que se organiza este primeiro capítulo.

1.1 Custos irre recuperáveis e a concorrência por qualidade

Ao diferenciar custos irre recuperáveis de custos fixos, Bakker (2012) afirma que: “*Sunk costs are incurred once and cannot be recovered when exiting a business. Fixed costs are incurred periodically and can usually be avoided.*”¹. Com base nesse conceito, o autor observa que muitos dos custos presentes na produção de música são custos irre recuperáveis endógenos, ou seja, os níveis incorridos são determinados pela firma, sem que haja um grau mínimo definido exogenamente. Alguns dos principais exemplos de custos irre recuperáveis

¹ “Custos afundados são incorridos uma única vez e não podem ser recuperados ao sair de um negócio. Custos fixos são incorridos periodicamente e geralmente podem ser evitados.” (Tradução nossa).

nessa indústria são: os gastos com marketing, gravação, despesas com artistas e repertório (A&R) e, fora da indústria da música, gastos em propaganda e em pesquisa e desenvolvimento (P&D) (Bakker, 2005).

A predominância de custos irre recuperáveis endógenos na indústria do entretenimento, leva ao que se denomina por “concorrência por qualidade” (*quality race*), que representa uma fase na qual as firmas buscam o aumento das despesas irre recuperáveis, de forma a obter uma maior participação nesse mercado. O crescimento do mercado, nesse tipo de indústria, tende a aumentar os lucros obtidos a qualquer nível de qualidade dado, o que cria um estímulo à entrada. Por outro lado, dado que o aumento do nível de qualidade da música produzida tende a gerar lucros maiores para a firma, a concorrência se dá através do aumento de despesas com P&D e de custos irre recuperáveis endógenos, de uma forma geral. Sobre *quality races*, (Bakker, 2012, p.23;24) escreve:

[...] while the marginal cost of an increase in R&D-spending is unchanged, the marginal benefit from it is now higher, leading to higher fixed sunk costs and limiting the number of firms as the market tends to infinity.²

Ou seja, em um cenário de concorrência por qualidade em indústrias de custos irre recuperáveis endógenos, são observadas duas tendências conflitantes: o estímulo à entrada de novas empresas na medida em que o mercado se expande; e o aumento dos orçamentos de produção das empresas estabelecidas, que tende a criar barreiras à entrada, intensificando a concentração nessa indústria. A predominância de um efeito sobre o outro, nas indústrias de entretenimento, vai depender da distribuição da disponibilidade a pagar (*willingness-to-pay*) e o formato dos custos com P&D associados ao aumento da qualidade do produto (Bakker, 2005).

Na indústria da música, se observou desde os anos 1950, um aumento considerável dos gastos com artistas e repertório (A&R), com um grupo pequeno de grandes multinacionais focando no marketing intensivo de algumas poucas atrações *pop*, ao mesmo tempo em que essas empresas alcançavam a diferenciação de produtos horizontal através da manutenção de uma grande variedade de selos musicais e artistas de gêneros variados (Bakker, 2012).

² “[...] enquanto o custo marginal de um aumento no gasto em P&D não se altera, o seu benefício marginal passa a ser maior, levando a custos fixos irre recuperáveis mais altos e limitando o número de firmas na medida em que o mercado tende ao infinito.” (Tradução nossa).

A aquisição de selos independentes pelos grandes conglomerados do entretenimento é uma das possíveis configurações observadas nas relações estruturais entre *indies* e *majors*. Essas relações são determinadas levando-se em conta os custos de transação, e variam desde aquisições completas até contratos de curta duração, que cobrem um único artista, ou mesmo um único álbum. Dados os altos custos irrecuperáveis incorridos na gravação, produção e comercialização de música, e o caráter essencial da identificação, atração e desenvolvimento de novos artistas na indústria fonográfica, Gander e Rieple (2004), aplicando a economia dos custos de transação (*Transaction Cost Economics*), identificam uma tendência à internalização dos selos independentes dentro da hierarquia das *majors*. Essa congruência de fatores é elucidada por Gander e Rieple (2004, p.75):

*The resources required to carry out [the identification, attraction and development of new artists] [...] are frequently sited within relatively small independents that are connected to new and developing music scenes. A union with the superior economic resources of a major music company to exploit the results of such research and development would appear to represent a complementary match of assets.*³

A integração completa, no entanto, não é observada tanto quanto a economia dos custos de transação recomendaria. Gander e Rieple (2004) concluem que, por conta das especificidades institucionais, da construção socializada e dos rápidos ciclos de inovação na indústria fonográfica, os modos de governança híbrida, *joint ventures* e parcerias acabam sendo mais comuns quando se trata da relação entre *indies* e *majors*.

1.2 Receitas marginais, lucros marginais e integração vertical

A segunda tendência listada neste capítulo é identificada por Bakker como um produto direto da predominância dos custos irrecuperáveis na produção de música. Em resumo, quando os produtos dessa indústria são colocados à venda, a empresa em questão já incorreu previamente em todos os custos de desenvolvimento e, dessa forma, a receita marginal

³ “Os recursos necessários para tornar possível [a identificação, atração e desenvolvimento de novos artistas] [...] são frequentemente localizados em empresas independentes relativamente pequenas que se encontram conectadas a cenários musicais novos e em desenvolvimento. A união com os recursos econômicos superiores de uma grande gravadora, com o intuito de explorar os resultados de tais investimentos em pesquisa e desenvolvimento, parece representar um par de ativos complementares.” (Tradução nossa).

resultante dessa venda se iguala em grande escala ao lucro marginal bruto. De forma a exemplificar esse efeito, Bakker (2012, p.4) escreve:

*The marginal costs to a distributor of selling an additional CD to a retailer are small, making the marginal revenue of that sale almost equal marginal gross profit. Likewise, the marginal costs for a retailer for selling an additional CD are small, making marginal revenues largely equal marginal profits. With digital technology, marginal distribution costs have declined even further.*⁴

Por definição, os baixos custos marginais de distribuição e venda no varejo deveriam levar a preços consideravelmente reduzidos, o que não ocorre na indústria da música, entretanto, por conta do monopólio dos direitos autorais garantido a essas empresas. Dessa forma, a vigoração de direitos de propriedade intelectual exerce um papel essencial na precificação dos produtos musicais por parte de produtores e distribuidores, que ainda fazem uso da discriminação de preços como uma forma de incrementar seus lucros, na medida em que transforma em receita, parte do excedente do consumidor nesse mercado (Bakker, 2012).

Em uma cadeia de produção e distribuição desintegrada, como no exemplo de Bakker, a receita marginal obtida pela distribuição e venda no varejo de uma unidade adicional de um determinado disco, não seria compartilhada com a gravadora ou com o autor dessas músicas. De forma a contornar essa situação, empresas do ramo musical tendem à integração vertical e aos contratos com receitas compartilhadas, como evidenciado por Hull (2011, p.203):

*The conglomerates have significant vertical integration. That means they seek to own and control all aspects in the production of their products from the raw ingredients of recording artists and songs to retail sale of recording to consumers.*⁵

A integração vertical proporciona um alinhamento dos interesses das firmas sobre diferentes elos da cadeia de valor, fazendo com que os ganhos marginais de receita se transformem em incentivo aos produtores, no sentido de incrementar os níveis de qualidade de seus produtos. O aumento marginal da qualidade, por sua vez, impulsiona as vendas no varejo e, conseqüentemente, aumenta os lucros, beneficiando não somente os varejistas, mas como os próprios produtores.

⁴ “Os custos marginais, para um distribuidor, da venda de um CD adicional para o varejista são pequenos, fazendo com que a receita marginal daquela venda quase iguale o lucro marginal bruto. Da mesma forma, os custos marginais para o varejista da venda de um CD adicional são pequenos, igualando a receita marginal ao lucro marginal. Com a tecnologia digital, os custos marginais de distribuição declinaram ainda mais.” (Tradução nossa).

⁵ “Os conglomerados contam com uma integração vertical considerável. Isso significa que eles procuram deter a propriedade e controlar todos os aspectos da produção de seus produtos, desde os insumos primários como artistas e obras musicais até a venda de discos para consumidores no varejo.” (Tradução nossa).

Outro fenômeno decorrente de custos marginais constantes, ou em queda, é a entrada de um número excessivo de firmas na indústria em questão. Somando os custos exógenos reduzidos a esse cenário, observam-se níveis elevados de variedade de produtos, distribuídos em um mercado de estrutura dual. Na indústria da música, por exemplo, se identifica um mercado altamente concentrado para a música *mainstream*, enquanto baixos custos irre recuperáveis exógenos e baixos custos marginais levaram à entrada excessiva de empresas em um segundo mercado, separado, fragmentado, que conta com uma variedade quase infinita de firmas, artistas e músicas, cada um deles obtendo um pequeno *market share* (Bakker, 2012).

Nessa estrutura dual, o mercado de artistas fora do *mainstream* ganha ainda mais importância na medida em que se diminuem as barreiras à entrada com a ampla difusão da internet e da distribuição de mídias digitais, reduzindo drasticamente os custos marginais da venda de gravações musicais, em comparação com a distribuição de mídias físicas (vinis, fitas cassetes, CDs e etc.). Para mais detalhes, ver o capítulo 3 deste trabalho.

1.3 Música como um bem quase-público

Segundo Samuelson (1954), bens de consumo coletivo (bens públicos) se caracterizam de forma que: “[...] *each individual’s consumption of such a good leads to no subtraction from any other individuals’s consumption of that good*”⁶, ou seja, o consumo de bens públicos é não-rival. Além da não-rivalidade, bens públicos puros apresentam ainda a característica da não-excludência, que significa dizer que nenhum indivíduo pode ser excluído do consumo e do benefício desses bens.

Com base nesses conceitos, ao analisar a evolução do mercado da música, observa-se que o consumo desse bem, a partir de 1850, se torna cada vez mais não-rival, ainda que tendo permanecido excludente. Essa conjunção de fatores é o que permite a identificação da música enquanto um bem quase-público, ou seja, seu consumo por um indivíduo não reduz o

⁶ “[...] cada consumo individual de tal bem não leva a subtração de qualquer outro consumo individual daquele bem.” (Tradução nossa).

entretenimento disponível ao benefício dos demais, ao mesmo tempo em que as empresas detêm a propriedade do ponto de exclusão e conseguem, através dos preços, limitar esse consumo àqueles que se dispõem a pagar.

Ao longo da história da indústria do entretenimento, empresários se preocuparam em desenvolver modelos de negócios com o objetivo de manter os preços acima dos custos marginais, de forma a definir o ponto onde consumidores seriam excluídos e toda a renda extraída. Dentre as alternativas possíveis, Bakker (2012) identifica cinco modelos de negócio importantes para exploração desses pontos de exclusão.

O primeiro diz respeito à exclusão de consumidores em função do direito dos empresários de cobrar preços pela entrada em shows e pelo consumo de música, de uma forma geral. Em segundo lugar, a existência de direitos autorais permite aos empresários o monopólio de seus produtos, como exposto no item 1.2 desse capítulo.

Em terceiro lugar, os próprios artistas representam um grupo importante de empreendedores, que poderiam recusar-se a prestar seus serviços e, dessa forma, excluir consumidores. Com a industrialização, a performance desses artistas se tornou amplamente comercializável, aumentando o potencial de receita dessa classe. O resultado desse fenômeno foi o aumento da desigualdade de distribuição de receitas entre as principais estrelas desse mercado, o que tornou cada vez mais custoso o recrutamento por novas empresas de artistas com grande popularidade. Bakker (2012, p.29) escreve sobre a tentativa das gravadoras de contornar essa situação:

Entrepreneurs adopted various business models to mitigate this value capture by the stars. In the past often asymmetric multiple-record contracts were signed, and nowadays with revenues from recorded music sales diminishing, large record companies sometimes sign '360-degree contracts', in which they share all of the artists' revenues through all channels, including live performance and appearances in advertisements.⁷

Em quarto, está a importância da produção de bens rivais, tais quais os produtos de *merchandising* (camisetas, posters, adesivos e etc.), que podem ser vendidos a preços consideráveis e ajudam a incrementar as receitas.

⁷ “Empreendedores adotaram diversos modelos de negócios para mitigar a captura de valor pelas estrelas da música. No passado, muitas vezes contratos assimétricos cobrindo mais de um disco eram assinados, e atualmente com as receitas da venda de gravações musicais diminuindo, grandes gravadoras podem assinar contratos de “360 graus”, pelos quais elas compartilham de todas as receitas do artista através de todas as fontes possíveis, incluindo performances ao vivo e aparições em propagandas.” (Tradução nossa).

Em quinto, a colusão entre empresas do ramo poderia ser um meio de exclusão, na medida em que elas poderiam estabelecer acordos para não concorrer pelos talentos umas das outras, de forma a manter os contratos desses artistas dentro de valores mais vantajosos para essas firmas. Bakker (2012) cita o exemplo da Deutsche Grammophon Gesellschaft e da Philips' Phonografische Industrie (Philips Phonographic Industries), duas grandes gravadoras européias que mantinham acordos formais com relação à concorrência por talentos e mais tarde viriam a se fundir e formar a PolyGram.

Portanto, o que se observa das gravadoras e das empresas do meio musical em geral, é uma dependência histórica com relação à parte excludente do consumo de seus bens, como a venda de ingressos para shows, álbuns e *merchandising*. O peso de cada um dos cinco modelos analisados, no entanto, teve de ser revisto nas últimas décadas à luz da popularização da internet e da evolução das tecnologias de cópia de mídias. Esses fatores levaram a alterações na natureza de bem quase-público da música, na medida em que a venda de álbuns sofreu uma queda considerável e se tornou cada vez menos excludente em função das cópias ilegais e dos compartilhamentos P2P (*peer-to-peer*). Dessa forma, o novo modelo de negócios depende de forma ainda mais significativa das partes excludentes restantes, como os shows ao vivo e bens rivais tais quais os produtos de *merchandising* e as edições especiais de CDs ou vinis, como será abordado no capítulo 3 deste trabalho.

1.4 Produção musical organizada em projetos e a consequente aglomeração geográfica dessa indústria

A produção musical, desde a composição da obra musical propriamente dita, até a gravação de um álbum e as performances ao vivo, tem um caráter único. Segundo Bakker (2012, p.9):

The development of each [musical] output is a separate project with unforeseen contingencies, for which different creative, technical and commercial talent is assembled. Although every industry contains activities

*that are project-based, the proportion of it in music creation, as in most creative industries, is extreme.*⁸

Dessa forma, cada novo protótipo, além de carregar as mais variadas percepções artísticas de seus criadores, depende do envolvimento de uma série de profissionais e recursos específicos, que por vezes poderiam não estar disponíveis fisicamente em um único local. Da necessidade de organizar esses recursos de forma a obter uma disponibilidade constante para o emprego deles em projetos variados, se desenvolveu uma tendência à aglomeração geográfica.

Dentro das indústrias, a proximidade geográfica leva a um mercado mais amplo para fatores de produção especializados, economias de escala externas de produção, na medida em que firmas especializadas reduzem seus custos ao dispersá-los entre mais compradores, além da disseminação de conhecimento e das externalidades positivas, de uma forma geral. Dessa forma, os talentos e as melhores práticas circulam entre as empresas, e a aglomeração exerce influência positiva sobre a produção musical internacional.

Complementar aos ganhos organizacionais da aglomeração intra-indústria, Janet Jacobs (citado por Bakker, 2012) enfatiza a importância das externalidades inter-indústrias. No caso específico das indústrias do entretenimento, gravadoras, produtoras de cinema, rádios e emissoras de televisão tendem a se beneficiar da proximidade geográfica de umas das outras.

Economias de aglomeração, portanto, são externalidades positivas que têm origem na concentração espacial de atividade econômica (Graham, citado por Bakker, 2012). Na economia moderna, o conhecimento é um insumo tão importante quanto os fatores de produção, como trabalho, capital e matérias-primas. Nesse sentido, Krugman e Obstfeld (2005) apontam para “a troca informal de informações e idéias que ocorre em nível pessoal”, como sendo uma importante fonte para a difusão de conhecimento técnico. A aglomeração da indústria em questão em áreas pequenas possibilita o encontro social de funcionários de diferentes empresas, que podem, dessa forma, discutir questões técnicas informalmente. Wolfe (citado por Krugman e Obstfeld, 2005, p.33) escreve sobre *knowledge spill-overs* durante a ascensão do Vale do Silício:

⁸ “O desenvolvimento de cada produto musical é um projeto separado com contingências imprevistas, para o qual diferentes talentos criativos, técnicos e comerciais são reunidos. Embora toda indústria possua atividades organizadas em projetos, a proporção desse tipo de atividade na criação de música, tal qual na maioria das indústrias criativas, é extrema.” (Tradução nossa).

A cada ano havia algum lugar, o Wagon Wheel, a Chez Yvonne, o Rickey's, o Roundhouse, onde membros dessa irmandade esotérica, os jovens da indústria de semicondutores, se dirigiam após o trabalho para beber, fofocar e trocar “experiências” sobre fases de pânico na economia, circuitos fantasmas, memórias de bolhas, séries de pulsações, contatos desanimadores, formas de arrebentar, testes de pular, junções p-n, formas doentias de dormir, episódios sem fim, RAMs, NAKs, MOSes, PCMs, PROMs, e grandes magnitudes.

Estudos evidenciam que as indústrias criativas estão entre as que mais se beneficiam das economias de aglomeração. Um estudo de Scott (citado por Bakker, 2012) encontra evidências significativas dos efeitos da aglomeração na indústria musical dos Estados Unidos, demonstrando que a capacidade de produzir álbuns bem-sucedidos em Nova Iorque e Los Angeles excede sensivelmente suas significâncias relativas em termos do número total de gravadoras, mesmo após a abstração dos efeitos da presença de “gigantes” da música nessas regiões. Outro estudo específico sobre a indústria fonográfica de Londres mostra que apesar das inovações tecnológicas que facilitaram o contato de longa distância e, conseqüentemente, as relações comerciais e criativas globais, tais quais: a invenção do telégrafo, telefone, fax e da internet; a difusão dos conhecimentos (*knowledge spill-overs*) tende a ocorrer principalmente através do contato frequente em pessoa, ao vivo, de maneira a facilitar a confiança e as trocas informais de experiências entre os indivíduos (Watson, citado por Bakker, 2012).

De uma forma geral, os benefícios da aglomeração de empresas e empreendedores do meio musical se estendem de maneira substancial pelo mercado internacional, podendo ser observados em cidades como Nova Iorque, Chicago e Los Angeles, nos Estados Unidos, e ainda em Londres e em outras capitais europeias. Outros locais como Nashville, no Tennessee, concentram gravadoras de estilos específicos, como a música *country*, e se beneficiam da formação de um amplo mercado de fatores de produção voltado especificamente para determinado estilo musical. Para muitos desses gêneros musicais, a localização da produção exerce um apelo junto ao público, que associa determinadas regiões a estilos específicos, como no caso de Chicago com o *blues* e o *jazz*.

A organização em projetos da produção musical também contribuiu para que a indústria pudesse se disseminar por diferentes regiões. Somado a isso, o fato de que distritos industriais possibilitam custos de instalação mais baixos poderia levar a um “excesso” de variedade. Em um cenário onde os custos de entrada são reduzidos e os benefícios da aglomeração geográfica surtem efeito também sobre o potencial criativo, se observa um

estímulo ao crescimento do número de artistas, empreendedores e empresas do meio musical, o que leva ao aumento da variedade nessa indústria (Bakker, 2012). Por fim, as quatro tendências apresentadas, e suas influências históricas, estão resumidas no Diagrama 1.1.

Diagrama 1.1 Tendências econômicas no desenvolvimento da indústria musical no pós-guerra

Características Econômicas	Implicações dinâmicas	Expressão histórica
Custos irrecuperáveis	Concorrência por qualidade	Meados dos anos 1950 aos anos 1970: aumento das despesas com A&R, aquisições e <i>marketing</i> .
Receita marginal = Lucro marginal	Integração vertical	A partir dos anos 1950: crescente integração, gravações musicais, A&R, distribuição internacional e edição musical.
Caráter de bem quase-público (não rival porém excludente)	Modelos de negócio focados na exclusão Desigualdade de distribuição de receitas (<i>superstars</i>)	Contratos de longo prazo com artistas, extensão dos direitos autorais desde os anos 1970, e "acordos de 360 graus" a partir dos anos 2000.
Produção organizada em projetos	Aglomeração	Aglomeração de estilos (Nashville, Chicago, Miami) e de empresas de música (L.A., Nova Iorque, Londres).

Fonte Bakker, 2012

CAPÍTULO 2 OS TRÊS FLUXOS DE RECEITA

Hull (2011, p.40) descreve a indústria da música como um sistema composto por três fluxos primários de receita: a venda e utilização de obras musicais (a indústria de edição musical), entretenimento ao vivo, e a venda e utilização de gravações musicais (a indústria fonográfica). Esta seção pretende apresentar de forma mais detalhada os três fluxos que compõem essa indústria.

2.1 Edição musical

Considerado o primeiro fluxo de receita na estrutura de negócios da indústria da música, a edição musical (*music publishing*) tem no seu cerne duas tarefas primárias: a aquisição de direitos de propriedade intelectual sobre obras musicais e o licenciamento do uso desses direitos, que gera *royalties* ao editor e ao compositor da obra em questão (Hull, 2011). De acordo com definição do ECAD, obras musicais são geradas pela criação humana, possuem letra e música ou simplesmente música, de forma que uma música instrumental também é considerada uma obra musical, mesmo não possuindo letra.

No entanto, a composição da obra musical por si só não é a atividade geradora de receita nesse processo, de forma que (Hull, 2011, p.128) escreve: “poucas pessoas já ganharam algum dinheiro pelo simples ato de escrever uma música”. O fluxo de receita é proveniente, portanto, da utilização dessas músicas através do licenciamento a indivíduos e empresas não detentoras dos direitos autorais que protegem a obra em questão. No que diz respeito aos direitos autorais, mesmo que o compositor seja proprietário de sua própria música, os direitos dessas obras são geralmente de propriedade de uma editora musical, mesmo que essa editora seja do próprio compositor. Atualmente, no entanto, a atividade da edição musical é dominada pelas grandes multinacionais, que detêm aproximadamente 65 por cento desse mercado.

A relação com os outros dois setores da indústria, o de performances ao vivo e, em especial, o das gravações musicais, é responsável pela parcela majoritária dos *royalties* pagos a editores e compositores. As fontes de receita da atividade de edição musical, destacadas por Hull (2011), são: direitos fonomecânicos arrecadados no ato da venda de gravações musicais (para mais detalhes, ver capítulo 3 deste trabalho), que são responsáveis por 30 por cento do total de receitas; transmissão de gravações musicais em rádios, outros 16 por cento; venda de música impressa (partituras e *songbooks*), que é responsável por 10 por cento desse total; *royalties* de sincronização pagos pela utilização de músicas em trilhas de filmes e programas de televisão, com 18 por cento de participação; videoclipes e performances ao vivo na TV, 18 por cento; e, por fim, performances gravadas ao vivo, com participação de 7 por cento nesse total (Gráfico 2.1).



Antes uma indústria de venda partituras musicais, a atividade de edição musical passou por transformações consideráveis ao longo do século XX. Na medida em que as gravações musicais se popularizaram, as editoras de música aumentaram suas receitas com os *royalties* do direito fonomecânico, ao mesmo tempo em que viram a venda de partituras

musicais declinar drasticamente. Já no início do século XXI, a participação da edição musical no total de receitas da indústria da música era mínima se comparada ao principal fluxo de receitas dessa indústria, o de gravações musicais. Em 2000, a receita total das vendas domésticas de gravações musicais nos Estados Unidos foi de U\$14,3 bilhões, enquanto que a edição musical registrou U\$1,98 bilhões naquele mesmo ano. Em 2009, ainda nos Estados Unidos, a venda de gravações digitais foi reduzida para U\$8,5 bilhões, enquanto que as receitas da edição musical chegaram a U\$2 bilhões, sendo responsáveis por mais de 20 por cento das receitas registradas pelas quatro maiores gravadoras do país naquele ano.

Portanto, após um período de inovações que redesenhou a estrutura da indústria musical, a atividade das editoras musicais, que no início do século XX se limitava à venda de partituras, passou a girar em torno de direitos autorais e licenças de utilização de obras musicais registradas. Dessa forma, a principal diferença entre uma editora e uma gravadora é que a primeira lida com direitos de propriedade intangíveis, e a última se concentra de forma mais ampla na venda de gravações musicais em formato de CDs e *downloads*.

2.2 Performances ao vivo

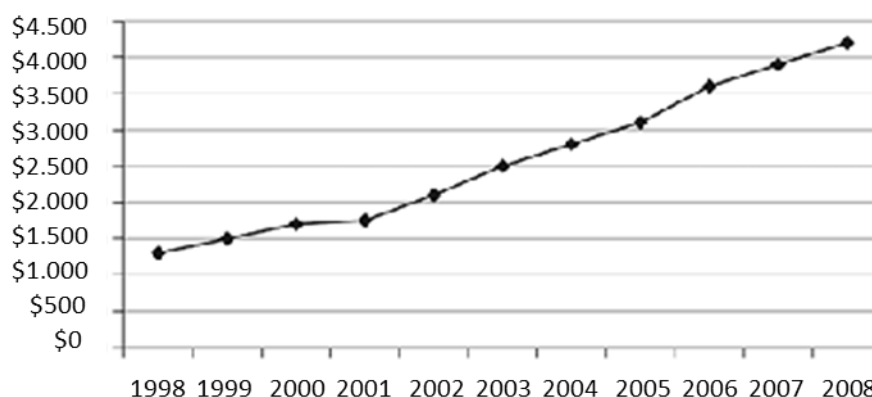
O mercado de performances ao vivo é considerado como a origem da indústria musical. O surgimento do gramofone e, conseqüentemente, da atividade de gravar músicas em discos, foram pensados como formas de automatizar, padronizar e transformar a música ao vivo em um produto comercializável (Bakker, 2012). Ao longo do século XX, a popularização de artistas através das gravações musicais, com a ajuda do rádio e da televisão, fez com que o mercado de música ao vivo se tornasse ainda mais importante. Sobre a relação entre shows ao vivo e música gravada, Hull (2011, p.161) escreve:

*The power of popular music and recordings is overwhelmingly evident in the live entertainment business. Popular artists performing the songs they have recorded create the vast majority of the income generated in the live performance stream.*⁹

⁹ “O poder dos discos e da música popular é evidente no mercado do entretenimento ao vivo. Artistas populares executando as músicas gravadas por eles próprios são responsáveis pela vasta maioria das receitas geradas no fluxo das performances ao vivo.” (Tradução nossa).

A partir dos anos 2000, no entanto, as vendas de gravações musicais entraram em declínio por conta dos efeitos causados pelo compartilhamento ilegal de arquivos através da internet. Contudo, o impacto negativo da pirataria digital sobre a indústria fonográfica não foi sentido pelo mercado de performances ao vivo que, pelo contrário, acabou se beneficiando pelo crescimento da demanda ilegal por música. A lógica por trás dessa mudança é abordada com mais detalhes no capítulo 3 deste trabalho. A receita total da venda de gravações musicais nos Estados Unidos em 1998 foi estimada em cerca de U\$19 bilhões, nesse mesmo ano a receita das turnês de shows ao vivo no país foi de aproximadamente U\$1,3 bilhão (Gráfico 2.2). Já em 2008, as gravações musicais registraram U\$8,4 bilhões, enquanto que o mercado de performances ao vivo chegou a U\$4,2 bilhões. Nesse período, a queda da venda de gravações musicais nos Estados Unidos foi de aproximadamente 66 por cento, enquanto que as receitas do mercado de shows ao vivo aumentaram em mais de 300 por cento (Hull, 2011).

Gráfico 2.2 Receitas de performances ao vivo 1998-2008 (U\$ milhões)

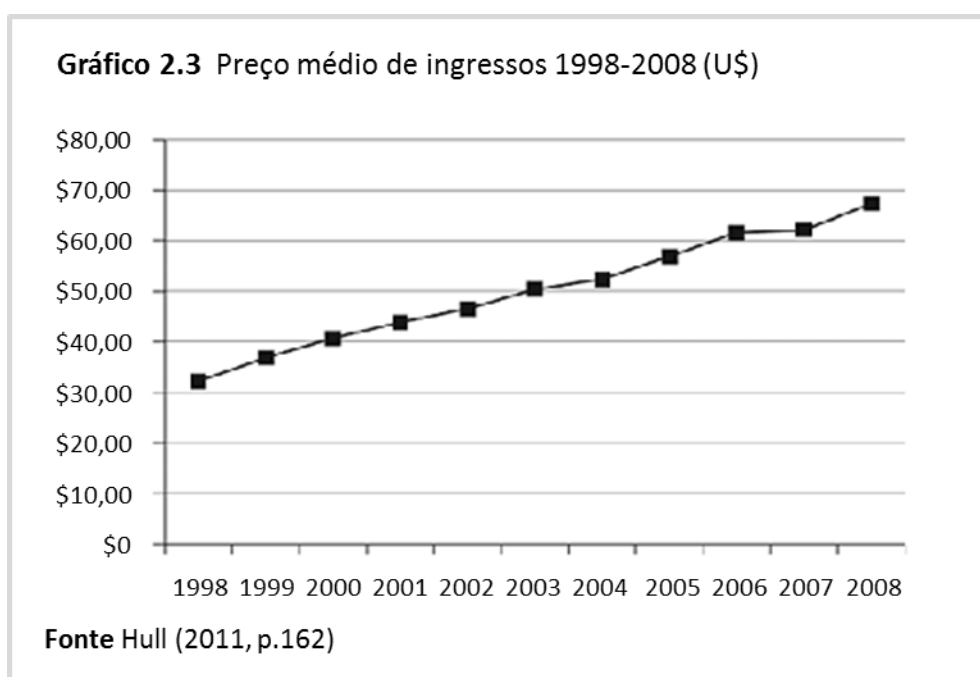


Fonte Hull (2011, p.161)

Os dados de 1998 a 2008 para os Estados Unidos deixam claro que a música ao vivo, enquanto fluxo de renda, teve um aumento considerável de participação no total de receitas da indústria da música nesse período. Boa notícia para os artistas, que em muitos casos passaram a ganhar mais dinheiro com suas turnês do que com a venda de seus discos. Hull (2011) observa que o mercado de performances ao vivo tende a ser consideravelmente mais lucrativo para o artista porque quando se trata da venda de gravações musicais, ele não tem direito a uma parcela tão interessante quanto a que ele recebe da venda de ingressos para shows. Em 2008, a turnê mundial da Madonna, por exemplo, gerou estimados U\$105,3 milhões em receitas, tendo realizado 30 shows e vendido aproximadamente 700 mil ingressos. Embora a maioria dos artistas em atividade não desfrute da popularidade da “Rainha do Pop”, os

números alcançados por Madonna são indicativos de que existe dinheiro a ser feito “na estrada”.

Outro ponto a ser considerado é o comportamento dos preços de ingressos para shows. Os valores de 1998 a 2008, novamente para os Estados Unidos, demonstram um aumento de 160 por cento no preço médio dos ingressos (Gráfico 2.3), enquanto que, nesse mesmo período, a inflação no país medida pelo *CPI* (*consumer price index*) foi de apenas 37 por cento Hull (2011).



A década de 1998 a 2008, portanto, representou um período de importantes transformações para o mercado do entretenimento ao vivo. Preços de ingressos dispararam e as receitas de turnês musicais cresceram consideravelmente. Além disso, a consolidação de *promoters*, donos de casas de show, agências e empresas de gerenciamento em organizações a nível nacional, impactou todos os aspectos dessa atividade (Hull, 2011). O sucesso desse fluxo de receita nos últimos anos, aliado ao declínio do modelo de venda de gravações digitais no varejo, começa a fazer com que as grandes gravadoras procurem reinventar seus modelos de negócio, delegando uma maior atenção e importância ao mercado de performances ao vivo, como será apresentado no terceiro capítulo deste trabalho.

2.3 Gravação musical

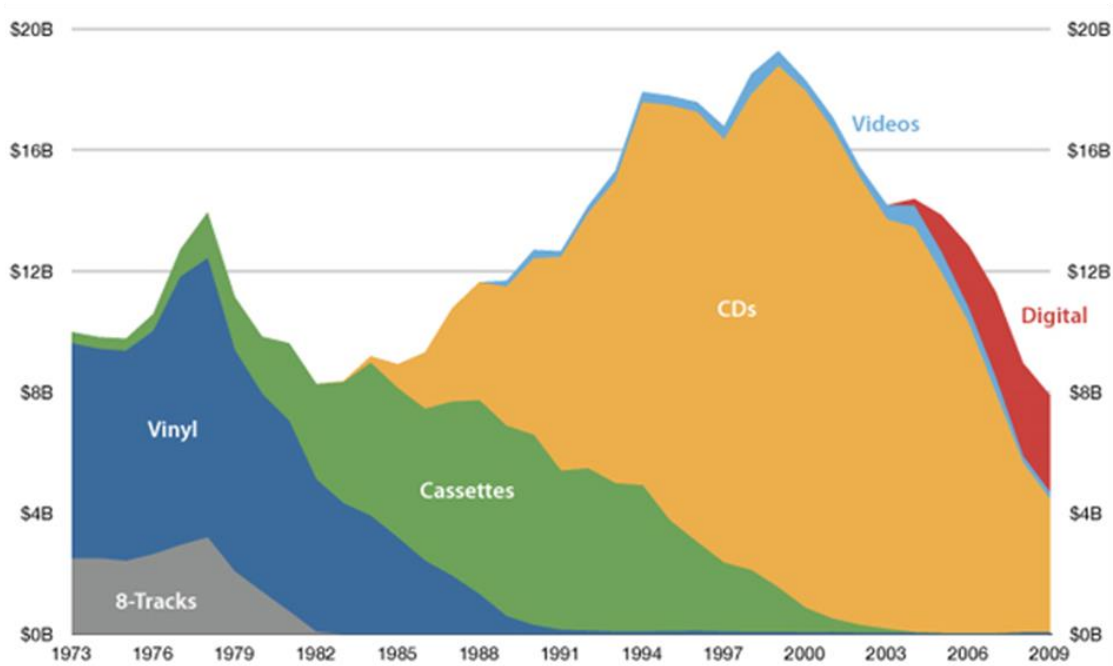
Considerada o principal fluxo de receitas na indústria musical moderna, a atividade da gravação musical foi responsável pela completa transformação da indústria musical ao longo do século XX. No período que sucedeu a Segunda Guerra Mundial, a indústria fonográfica cresceu rapidamente. A demanda por música disparou na medida em que um número maior de jovens, mais educados e com mais tempo disponível, passou a representar uma parcela maior da população. Do lado da oferta, novos formatos, novas técnicas de gravação, e mais tempo dedicado à música nas transmissões de rádio, após o surgimento da televisão, fizeram com que uma proliferação de estações de rádio e gêneros musicais incrementassem a qualidade percebida das gravações musicais disponíveis à época (Bakker, 2012). Músicas gravadas em discos de vinil, e posteriormente em fitas cassetes, *compact discs* e arquivos MP3, mudaram drasticamente o *business* da música.

As gravadoras, também conhecidas como selos (*labels*), procuram relações contratuais de exclusividade com artistas, para que estes tenham sua performance gravada em uma mídia original (*master recording*). A gravadora ganha controle sobre essa “fita mestra”, que posteriormente é transformada em um disco, copiada e vendida ao público, ou ainda licenciada a outras empresas para que possa ser utilizada em filmes, jogos eletrônicos, ou serviços de telefone celular (Hull, 2011). As duas atividades primárias de uma gravadora, portanto, são: adquirir *masters* e comercializar essas *masters*.

Hull (2011, p.192) escreve que “de quase todas as perspectivas possíveis, a indústria fonográfica é oligopolística”. Desde a sua concepção até o tempo presente, a indústria das gravações musicais é marcada pela concentração de mercado em um número pequeno de empresas. Ao longo da primeira metade da década de 1990, as quatro maiores empresas de distribuição de música controlavam em torno de 62 por cento do mercado americano. WEA era responsável por 21,5 por cento, Sony por 15,5 por cento, e PolyGram (PGD) e BMG controlavam por volta de 12,8 por cento, cada. Após a fusão da PolyGram e Universal em 1998, as quatro principais, Universal, Warner, BMG e Sony, controlavam aproximadamente 75 por cento do total das vendas de discos nos Estados Unidos. Em 2009, a Universal sozinha controlava mais de 30 por cento do mercado, enquanto a Sony registrava 25 por cento de *market share* e a Warner Music Group controlava 21 por cento do mercado de gravações musicais. Somadas, essas três empresas acumulavam o controle de 75 por cento do mercado, o que caracterizava a indústria da música como um “oligopólio estreito” (*tight oligopoly*) (Hull, 2011). Em 2011 a concentração nesse mercado se viu intensificada após a aquisição da EMI pela Universal, reduzindo o grupo de *majors* conhecido como “big four” para “big three”, Universal, Sony e Warner, que passaram a controlar 89 por cento do mercado de música gravada (Nielsen, 2012).

A nova era digital, no entanto, não pode ser considerada como positiva para o oligopólio da música. Desde o início da indústria fonográfica até o final do século XX, as gravadoras construíram seus negócios sobre a gravação, manufatura e distribuição de cópias físicas de suas “fitas mestras”. A popularização da internet e a disseminação de lojas *online* e plataformas de compartilhamento P2P (*peer-to-peer*), fizeram dos *downloads* legais e ilegais de música o novo meio de consumo pelo qual os indivíduos saciam sua demanda por gravações musicais. A pirataria digital, como exposto ao longo deste trabalho, foi a grande responsável pela queda vertiginosa das vendas de gravações musicais ao longo dos anos 2000, que tirou a indústria fonográfica americana do patamar de U\$19 bilhões em vendas no ano de 1998 para cerca de U\$8 bilhões em 2009 (Gráfico 2.4). O setor de vendas de música digital, apesar de registrar crescimento constante desde a sua concepção, não demonstra a evolução necessária para se afirmar que a indústria vive uma recuperação efetiva. Portanto, a saída para a indústria de gravações musicais parece estar distante do tradicional modelo de venda de discos no varejo, dado que a disponibilidade a pagar dos consumidores de música se reduziu consideravelmente por conta do compartilhamento ilegal de arquivos. A alternativa encontrada pelas grandes gravadoras tende a se concentrar na implementação de novos contratos de “360 graus”. O típico contrato de receitas compartilhadas, escreve Hull (2011), garante às gravadoras uma fatia das receitas líquidas das diversas fontes de renda que compõem o total de receitas de um artista. Esse tipo de acordo, e seus impactos sobre a indústria musical, serão abordados com mais detalhe no capítulo 3 deste trabalho.

Gráfico 2.4 Receitas da Indústria Fonográfica dos EUA (U\$ de 2011)



Fonte Business Insider, 2011

Poucas outras indústrias já passaram por transformações tão radicais quantos as observadas na indústria da música desde a Segunda Guerra Mundial. Muitas empresas falharam em se adaptar a essas mudanças e acabaram falindo. Poucas foram as firmas que conseguiram moldar suas estratégias e estruturas organizacionais de acordo com os movimentos desse mercado (Bakker, 2012) e, especialmente, a partir dos anos 2000 a sobrevivência nessa indústria se tornou ainda mais difícil e o mercado cada vez mais concentrado. Entretanto, a evolução da indústria fonográfica fez com que o mercado de gravações musicais se parecesse cada vez mais com a atividade da edição musical. Ou seja, um negócio onde a venda de cópias físicas representa uma parcela muito pequena do total de receitas, e a maior parte da renda vem através do licenciamento da utilização de seus direitos de propriedade intelectual (Hull, 2011), prova disso é a tentativa desesperada das gravadoras de reduzir sua dependência em relação à venda de discos e começar a explorar outros fluxos de receita.

CAPÍTULO 3 A INDÚSTRIA DA MÚSICA NO SÉCULO XXI

Ao entrar no século XXI, a indústria fonográfica aparentava experimentar mais uma de suas dramáticas mudanças de direção, que tendem a ocorrer nessa indústria aproximadamente a cada vinte anos (Hull, 20011). Os avanços tecnológicos que proporcionaram a ampla difusão da internet ao longo dos anos 2000 representaram uma mudança drástica para a indústria como um todo, colocando em cheque a sobrevivência dos modelos de negócios desenvolvidos ao longo do século XX, que haviam sido responsáveis pelo reconhecido sucesso das grandes gravadoras nesse período.

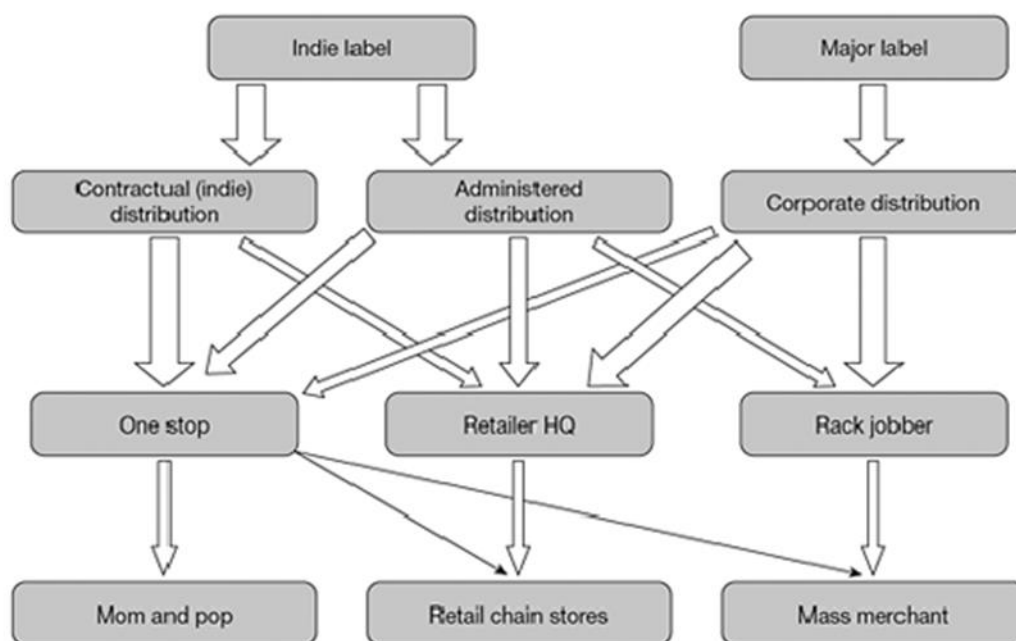
Uma retração geral da economia no início dos anos 2000 e, novamente, em 2007-2008 impactou a indústria fonográfica de forma mais significativa do que qualquer outro evento desde a Grande Depressão dos anos 1930. Os *downloads* de gravações digitais através da internet, tanto autorizados quanto ilegais, reduziram sensivelmente as vendas físicas dos álbuns de maior sucesso comercial dessa indústria. Lojas de discos, estimuladas pela demanda aparentemente insaciável por gravações musicais observada nos anos 1980 e 1990, haviam superestimado a necessidade de expandir o número de pontos de venda e, ao serem confrontadas com a realidade dos anos 2000, acabaram tendo de fechar as portas em larga escala. Vendas de gravações musicais caíram do patamar de U\$ 14,6 bilhões em 1999 para U\$ 8,5 bilhões em 2008 (uma queda de mais de 40 por cento) e aparentavam estar em direção a valores ainda mais baixos. As principais gravadoras se viram obrigadas a demitir funcionários, cortar o número de artistas em seus *rosters*, reduzir frentes de atuação e até, em alguns casos, encerrar as atividades. Já em 2010 as gravadoras buscavam desesperadamente encontrar um novo modelo de negócios para distribuir música através da internet e de outros meios, que deveria ser capaz de levar a indústria de volta aos “bons e velhos tempos” (Hull, 2011).

Este capítulo, portanto, busca apresentar os principais fatores que levaram a essa importante reviravolta no mercado internacional da música na primeira década dos anos 2000, estruturando-se sobre pontos-chave ao entendimento desse novo cenário, como: a distribuição de música; o papel dos direitos autorais e o problema da pirataria; e as novas tendências do mercado da música.

3.1 Distribuição de mídias físicas x mídias digitais

A tendência ao consumo de mídias digitais, em detrimento das mídias físicas, observada desde o início do século XXI, transformou quase que completamente o modelo de distribuição de música. Antes da difusão da internet e do compartilhamento de arquivos *online*, quase que a totalidade da distribuição de álbuns se dava através da figura do “*middleman*”, organização distribuidora responsável por fazer o produto chegar da manufatura até as lojas de varejo, onde esses produtos são vendidos ao consumidor final.

Esse processo ocorria, e ainda ocorre, majoritariamente através de três principais canais: distribuidoras, *rack jobbers* e *one-stops* (Figura 3.1). A distribuição primária é controlada ostensivamente pelas “quatro grandes”, que possuem suas próprias empresas de distribuição além de controlar distribuidoras “*indie*”, voltadas para a música dos selos independentes, e manter relações contratuais com empresas terceirizadas. *One-stops* são atacadistas que mantêm um estoque de produtos de diferentes selos musicais e distribuidoras, originalmente responsáveis pela revenda para as lojas de varejo, *rack jobbers* e grandes redes, que acabaram se tornando, nos anos recentes, fontes primárias de produtos para pequenas lojas familiares (lojas *mom and pop*, gerenciadas pelos próprios donos). As chamadas *rack jobbers* são empresas distribuidoras responsáveis pelo fornecimento de discos para grandes lojas de departamento, como a Target, e supermercados, como o Wal-Mart, nos Estados Unidos. De uma forma geral, o modelo de distribuição descrito por Hull (2011) continua responsável pela maior parcela das vendas de gravações musicais, no entanto, a participação dos produtos físicos no total de receitas da indústria internacional da música reduziu-se de 74 por cento em 2008 para 57 por cento em 2012 (IFPI, 2013), demonstrando um enfraquecimento desse sistema de distribuição baseado em produtos físicos.

Figura 3.1 Canais de distribuição para produtos musicais

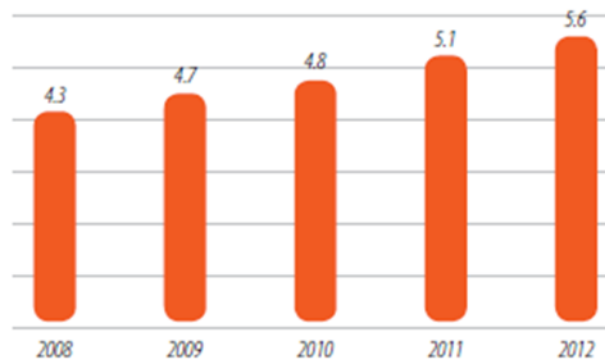
Fonte: Hull, 2011 (p. 307)

Os anos 2000 e a popularização da internet, portanto, trouxeram novos componentes aos meios de distribuição de música. Sobre a distribuição de música em formato digital, Hull (2011, p.307) escreve:

The digital distribution of music on the Internet, and ultimately mobile devices, has been a two-edged sword. The problems of illegal peer-to-peer file sharing are abundantly obvious: The IFPI reports that 95 percent of all music downloads are illegal copies. The IFPI states that “[T]he growth of illegal file-sharing has been a major factor in the decline in legitimate music sales over the last decade, with global industry revenues down around 30 percent from 2004 to 2009.”¹⁰

Ainda que limitado pela prática do *download* ilegal de conteúdo, o setor digital do mercado da música é o único onde se observa crescimento no século XXI, tendo incrementado suas receitas em 30 por cento entre os anos de 2008 e 2012 (Gráfico 3.1). As receitas das gravadoras no setor digital em 2012 foram estimadas em U\$ 5,8 bilhões, crescendo 8 por cento em relação a 2011 e sendo responsáveis por 35 por cento do total de receitas na indústria da música (IFPI, 2013).

¹⁰ “A distribuição digital de música na internet, e em dispositivos móveis, tem sido uma faca de dois gumes. Os problemas do compartilhamento ilegal de arquivos P2P são óbvios: O IFPI reporta que 95 por cento de todos os downloads de música são de cópias ilegais. O IFPI observa que ‘O aumento do compartilhamento ilegal tem sido um dos fatores principais no declínio das vendas de cópias legítimas na última década, com as receitas globais da indústria caindo 30 por cento de 2004 a 2009’.” (Tradução nossa).

Gráfico 3.1 Receitas digitais globais (U\$ Bilhões)

Fonte IFPI

De acordo com um estudo do NPD Group, CDs físicos nos Estados Unidos foram responsáveis por 65 por cento de todas as vendas na primeira metade de 2009, enquanto vendas digitais representaram 35 por cento desse total. Se comparadas a 2008, quando a proporção era de 80-20, as vendas digitais demonstravam uma tendência de crescimento significativa ao final da primeira década do século XXI.

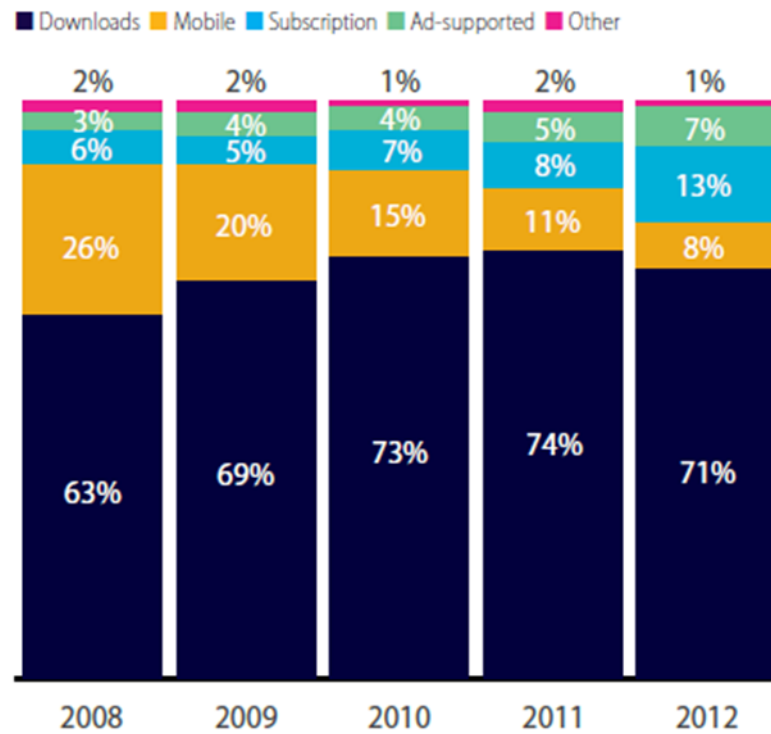
Entre as principais vantagens da venda de mídias digitais está o seu caráter de bem não-rival, ou seja, a venda de uma unidade não reduz o estoque total disponível para os demais consumidores. Para as firmas nessa indústria, a não-rivalidade das mídias digitais representa uma economia importante. Hull (2011) cita que ao se tratar de produtos físicos, as gravadoras operavam com uma taxa média de devolução de 20 por cento. Ou seja, 20 por cento de todas as unidades enviadas às distribuidoras retornavam às manufaturas sem terem sido vendidas ao consumidor final. Essa realidade implica em custos de produção, frete, manuseio, retorno de produtos e processamento que se somam aos custos operacionais das gravadoras. Apesar de inovações em sistemas de controle de estoques terem ajudado a reduzir os custos incorridos no retorno desses produtos, uma economia significativa pelo lado das manufaturas começa a ser observada na medida em que a distribuição digital ganha força e as mídias físicas perdem espaço nesse mercado.

A distribuição digital também é responsável por facilitar a exposição de artistas independentes em meio aos *superstars* da indústria. Artistas emergentes estavam acostumados

a enfrentar barreiras variadas que dificultavam qualquer tipo de distribuição física para lojas de varejo (Hull, 2011). No cenário atual, com o surgimento de novos canais e uma consequente desconcentração da distribuição de gravações musicais, diversas lojas *online* focadas não somente nas *majors*, mas também nos artistas em desenvolvimento, entraram em operação. A nova configuração dos canais de venda de produtos musicais reforça ainda mais a importância do caráter dual do mercado da música observado por Bakker (2012), onde tanto as atrações *blockbusters*, de alta popularidade, quanto os artistas *indie*, voltados para nichos específicos, exercem papel importante para o sucesso econômico da indústria musical.

Atualmente, existem mais de 500 serviços licenciados de música digital operando no mundo todo, oferecendo mais de 30 milhões de músicas individuais a consumidores. Apesar da crescente popularidade das plataformas de *streaming* (Pandora, Spotify, Deezer e etc.), lojas de *download*, como o iTunes e serviços de empresas como o Google, Amazon e Microsoft, representam aproximadamente 70 por cento do total global de receitas com música em formato digital (Gráfico 3.2), enquanto os serviços de *streaming* baseados em assinatura são responsáveis por 13 por cento desse total. Algumas das outras fontes que compõem as receitas do setor digital são os produtos para dispositivos móveis (*mobile*), como ringtones, com 8% desse total em 2012, além das receitas de serviços baseados na venda de espaço publicitário (*ad-supported*), que representam 7 por cento do total. O setor digital do mercado internacional da música, portanto, representa uma alternativa importante para aqueles que consomem música, além de criar novas possibilidades de geração de receitas nessa indústria.

Gráfico 3.2 Vendas globais de música digital por setor (Valor)



Fonte IFPI

3.2 O papel dos direitos autorais e a questão da pirataria

A indústria do entretenimento é dependente do produto da criatividade dos indivíduos e empresas envolvidas nesse meio. Artistas, produtores, compositores, engenheiros, entre outros, contribuem para o processo criativo, que por sua vez, demanda tempo, matéria-prima e trabalho. O emprego desses recursos na produção de gravações musicais é realizado com uma expectativa de retorno que, muitas vezes no cenário atual, não é correspondida por conta do acesso facilitado, e ilegal, ao conteúdo produzido através da internet. Dessa forma, em um esforço para tentar proteger a monetização dessa *commodity*, empresas de entretenimento procuram, no respaldo da Lei, uma forma de coibir a cópia e venda de réplicas dos seus produtos. Sobre direitos de propriedade intelectual, Hull (2011, p.20) escreve:

Intellectual property rights, such as copyrights, trademarks, and patents, secure the economic/ commercial value of entertainment commodities.

Copyright not only protects the inherent right of intellectual property, it safeguards the production, distribution, and consumption of entertainment products.¹¹

Ou seja, em um cenário onde consumidores têm o compartilhamento não autorizado como uma alternativa real à compra de gravações musicais por meios legais, a preservação dos direitos de propriedade intelectual se torna essencial à manutenção da produção de música. Originalmente criada em torno da manufatura de bens físicos, a adaptação à era do entretenimento digital levou a indústria da música a se voltar aos serviços, explorando uma “cesta de direitos” (Frith, citado por Hull, 2011).

Entre os direitos autorais que protegem essa indústria, está o de execução musical, que consiste no direito de executar uma música em público por indivíduos que não detenham os direitos autorais da composição musical em questão. Atualmente a execução legal de músicas passa pela aquisição de licenças de execução pública junto a organizações responsáveis pela centralização da arrecadação e distribuição de direitos autorais. Os Estados Unidos, por exemplo, contam com o trabalho de três organizações distintas no que se trata dos direitos de execução pública: ASCAP, BMI e SESAC. No Brasil, a instituição responsável por esse serviço é o Escritório Central de Arrecadação e Distribuição (ECAD).

A arrecadação de direitos de execução pública é responsável por uma parte substancial das receitas geradas pela indústria da música, sendo a maior fonte de receitas para a área de edição musical (Hull, 2011). As receitas provenientes desses direitos consistem do pagamento aos detentores dos direitos autorais da composição musical em questão, que na maioria das vezes se tratam de editoras musicais, pelas instituições responsáveis por licenciar a terceiros o uso de gravações de som e vídeos em transmissões de rádio e TV, performances públicas (boates, bares, restaurantes e hotéis), além de usos específicos pela internet. Em 2012 a receita proveniente da arrecadação de direitos de execução foi de U\$ 943 milhões, correspondendo a 6 por cento do total de receitas da indústria musical (IFPI, 2013).

No entanto, a questão central, no que diz respeito à relação entre pirataria e direitos de propriedade intelectual na indústria da música, é a do direito fonomecânico, que implica na necessidade de licenciamento da fabricação e distribuição de cópias gravadas de uma composição musical junto ao detentor dos direitos autorais daquela obra. O ECAD define o

¹¹ “Direitos de propriedade intelectual, tais quais direitos autorais, marcas registradas e patentes, garantem o valor econômico/comercial das commodities do entretenimento. Direitos autorais não protegem somente o direito de propriedade intelectual inerente, mas também protegem a produção, distribuição e o consumo de produtos de entretenimento.” (Tradução nossa).

direito fonomecânico como “referente à exploração comercial de músicas gravadas em suporte material” (ECAD).

Dessa forma, o editor musical, detentor dos direitos autorais sobre a composição, tem o poder de negociação sobre a concessão da licença fonomecânica às empresas interessadas na exploração comercial dessa obra, devendo receber compensação monetária por essa licenciatura. A reprodução da composição musical em cópias para a venda, e sua distribuição, se dá através da fixação dessa composição em fonogramas. Sobre o conceito de fonograma (*phonorecord*), Hull (2011, p.93) escreve:

The phonorecord is the material object, be it compact disc, vinyl disc, or other device, in which both the sound recording copyright and the musical composition copyright are fixed when a recording of a song is made and distributed. Though not specifically defined as such, the term also includes digital delivery of “copies”, i.e. a “digital phonorecord delivery”.¹²

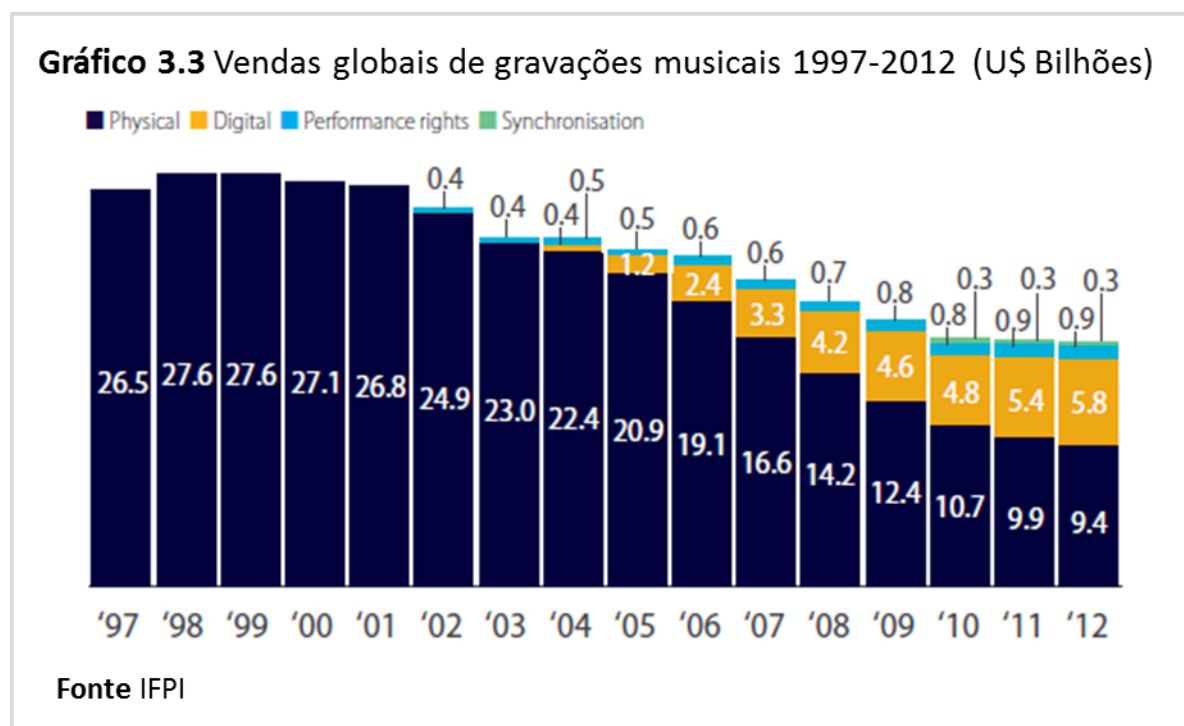
Ou seja, não apenas dos formatos físicos trata o direito fonomecânico, mas também dos formatos digitais, o que constitui um esforço em preservar o valor monetário do conteúdo produzido na indústria da música, seja ele comercializado física ou digitalmente.

A pirataria, portanto, consiste de uma violação dos direitos de propriedade intelectual que resguardam a indústria da música. O termo engloba uma série de diferentes atividades, como falsificação, cópia pirata, *bootlegging* (comercialização de álbuns nunca oficialmente lançados pela gravadora), gravação caseira e compartilhamento de arquivos *online* (Hull, 2011). Este capítulo, no entanto, pretende evidenciar a questão da pirataria digital, que consiste do compartilhamento de música através da internet.

A aquisição de gravações musicais por meio de compartilhamento P2P ocorre sem que haja nenhum tipo de compensação monetária do detentor dos direitos autorais sobre a composição original. O fluxo de produtos digitais pirateados, no entanto, é mais difícil de ser rastreado pelos órgãos responsáveis pela aplicação da lei, por conta da alta quantidade de indivíduos envolvidos nessa prática e da ausência de transações monetárias (Hull, 2011). Nesse cenário, o crime de pirataria digital, cometido tanto pelo *uploader* quanto pelo *downloader*, raramente chega a ser punido pelas autoridades competentes, o que serve como incentivo para que mais consumidores identifiquem *downloads* ilegais como substitutos aos meios legais de aquisição de música.

¹² “O fonograma é o objeto material, seja ele um CD, vinil, ou outro dispositivo, no qual ambos os direitos autorais, da gravação de som e da obra musical, são fixados quando a gravação de uma música é feita e distribuída. Ainda que não seja especificamente definido como tal, o termo também inclui a distribuição digital de ‘cópias’, ou seja ‘distribuição de fonogramas digitais’.” (Tradução nossa).

A competição contra os efeitos da pirataria pela atenção dos consumidores na internet, afeta a capacidade de serviços legais de *streaming*, como Spotify e Deezer, de aumentar e monetizar sua audiência (IFPI, 2013), da mesma forma que impacta não só a venda de cópias físicas de gravações digitais, como as receitas provenientes de *downloads* pagos. Estudos sobre o consumo de música atribuem à pirataria digital a maior parcela da responsabilidade pela queda de 44 por cento nas vendas de gravações musicais no período de 2000 a 2012, no mercado internacional (Gráfico 3.3). Nesse mesmo período, os *royalties* dos direitos de execução e de sincronização, pagos pela utilização de gravações musicais em trilhas sonoras de filmes, programas de TV, jogos eletrônicos ou propagandas, aumentaram sua participação nas receitas totais, mas não o suficiente para amenizar a queda nas vendas de discos.



A pirataria digital, no entanto, não implica apenas em efeitos negativos para a indústria da música. Curien e Moreau (2009), por exemplo, apontam para o fato de que o compartilhamento ilegal de música representa, de forma geral, um aumento no número de indivíduos que consomem música. Essa audiência mais ampla, seja ela de compradores ou de copiadore, proporciona uma demanda maior para outros tipos de produtos e serviços da indústria da música.

[...] should piracy have a negative impact on recorded music sales, it probably has a positive one on the music industry considered in its broadest

boundaries. Our point may be summarized as follows: revenues yielded from live performances and ancillary products (ring- tones on mobile phones, T-shirts, caps, etc.) increase with the diffusion of an artist's music, be it legal (CDs, radio, pay-downloads) or illegal (piracy).¹³ (Curien e Moreau, 2009) (p.3).

A pirataria digital de gravações musicais, portanto, apresenta uma nova realidade à indústria da música, onde as vendas de álbuns se reduzem e o mercado de produtos “secundários” e, principalmente, de performances ao vivo se beneficiam. A próxima seção desse capítulo apresenta os esforços desempenhados pela indústria da música na tentativa de se recuperar, e a revisão, que se fez necessária, dos tradicionais modelos de negócios aplicados nessa indústria.

3.3 Novas tendências do mercado da música

Quando as empresas dominantes em determinada indústria veêm seus *status* contestados por novas tecnologias, as reações tradicionais observadas passam por incorporar, conter ou destruir essas tecnologias através das forças políticas ou de mercado (Burkart; McCourt, 2006). Essa seção busca identificar as tendências observadas na indústria da música, passando pela incorporação dos meios de distribuição digital e os benefícios do modelo da Cauda Longa, além da adaptação à pirataria digital e as possíveis maneiras de se compensar os efeitos negativos desse fenômeno sobre as vendas de gravações musicais.

3.3.1 A teoria da Cauda Longa

¹³ “[...] caso a pirataria tenha um impacto negativo na venda de gravações musicais, ela provavelmente tem um impacto positivo na indústria da música de forma mais ampla. Nosso ponto pode ser resumido da seguinte forma: receitas resultantes de performances ao vivo e produtos relacionados (ring-tones para celulares, camisetas, bonés, etc.) crescem com a difusão da música de um determinado artista, seja ela legal (CDs, rádio, downloads pagos) ou ilegal (pirataria).” (Tradução nossa).

Como exposto na primeira seção desse capítulo, a incorporação da internet como um canal de distribuição de produtos musicais deu origem ao setor digital de vendas, que em anos recentes vem sendo responsável por impulsionar o crescimento na indústria fonográfica. A distribuição de música em formato digital garante às gravadoras a manutenção, mesmo que provisória, do modelo de venda de gravações musicais no varejo. Esse modelo pode ser dividido em três tipos distintos: os *bricks and mortars*, lojas físicas de gravações musicais; as lojas híbridas, que misturam os modelos da Amazon e Netflix, vendendo produtos físicos através da internet; e as lojas digitais puras, como iTunes, que distribuem conteúdo digital *online*.

Anderson (2004) faz uma análise do modelo de negócios de “*hits and misses*”, observado na indústria do entretenimento nos anos recentes e, para isso, aponta o caráter essencial da disponibilização na internet de todo e qualquer conteúdo de entretenimento já produzido. Essa nova realidade na distribuição de música, que se faz possível através das lojas híbridas e digitais, faz com que o consumo dos grandes sucessos comerciais (*hits*) abra espaço para o consumo da vasta variedade de atrações do mercado de músicas menos bem sucedidas (*misses*). A teoria da Cauda Longa (*Long Tail*) se baseia na ideia de que as preferências de qualquer consumidor se distanciam do *mainstream* em algum momento, e dessa separação é que se beneficiam os mercados de nicho. A partir do momento em que a distribuição de produtos *online* tira a indústria do entretenimento de um mundo de escassez e a leva, gradativamente, a um mundo de abundância, a participação dos produtos comercialmente menos bem-sucedidos (*misses*) nas receitas dessa indústria aumentam consideravelmente. Anderson (2004) escreve: “*if the 20th century entertainment industry was about hits, the 21st will be equally about misses*”.¹⁴

A perda de importância do mercado de *hits* na indústria musical, no entanto, só se estende até certo ponto, na medida em que eles ainda se fazem essenciais na atração primária de consumidores (Anderson, 2004). Os modelos de negócio da Cauda Longa podem, a partir da atração gerada pelos artistas com maior popularidade junto ao público, direcionar os consumidores de seus serviços aos produtos menos populares. O sistema aplicado por lojas digitais e serviços de *streaming online* analisa as preferências do usuário e oferece recomendações de acordo com as escolhas feitas por cada indivíduo. Sugestões baseadas no

¹⁴ “se o século XX para a indústria do entretenimento foi sobre ‘hits’, o século XXI será igualmente sobre ‘misses’.” (Tradução nossa).

padrão de consumo de cada usuário permitem às empresas direcionar a demanda por conteúdo para a ponta da Cauda Longa, se distanciando da disponibilidade limitada dos *hits*.

3.3.2 Contratos de receita compartilhada e outras possíveis saídas para a sobrevivência da indústria musical

Na indústria da música observa-se o constante envolvimento das grandes gravadoras, junto ao poder público, em frentes de atuação antipirataria, em uma tentativa de conter o compartilhamento P2P e encerrar a operação de *sites* e plataformas de compartilhamento de arquivos. Exemplos desse tipo de medida são encontrados no fechamento do Megaupload e do LimeWire, duas das mais populares plataformas para o *download* ilegal de música nos Estados Unidos (RIAA, 2012).

Curien e Moreau (2009), no entanto, apontam para uma possível alternativa na adaptação da indústria da música à realidade da pirataria digital, onde a implementação de novos acordos contratuais poderia significar um aumento dos lucros das gravadoras em função dos efeitos causados pela pirataria. Nesse novo modelo de negócios, os contratos assinados entre artistas e gravadoras garantiriam o compartilhamento de todas as receitas entre ambas as partes, ao contrário dos contratos tradicionais, que direcionam as receitas de CDs para as gravadoras, e as receitas de performances ao vivo e *merchandising* para os artistas. Como visto no capítulo 1 deste trabalho, a natureza de bem quase-público da música, especificamente das gravações musicais, foi alterada ao final do século XX e, mais drasticamente, no início do século XIX. A venda de álbuns declinou dramaticamente e as gravações musicais, enquanto bens, se tornaram cada vez menos excludentes. A dependência iminente da indústria em relação aos bens excludentes restantes, e mesmo em relação aos bens rivais, fez com que as gravadoras buscassem cada vez mais a assinatura de contratos de “360 graus”.

Os contratos de receita compartilhada (*360 deals*) na indústria da música, permitem que as gravadoras explorem a discriminação de preços não apenas na venda de CDs, mas também na venda de ingressos para shows e produtos associados ao artista, de forma a

alcançar os consumidores que, por não estarem dispostos a pagar os preços cobrados por CDs, fazem o *download* ilegal de música. A descoberta de novos artistas por esse tipo de consumidor seria menos provável caso não existisse a pirataria digital, o que também reduziria o seu dispêndio no mercado de performances ao vivo (Curien e Moreau, 2009). Portanto, o novo modelo de negócios proposto é focado na possível compensação das perdas observadas na venda de gravações musicais, com o aumento das receitas geradas no mercado de música ao vivo.

No entanto, essa proposição pode parecer pouco vantajosa para os artistas envolvidos em contratos de receita compartilhada, dado que eles se dispõem a ceder uma parcela das receitas, antes intocadas pelas gravadoras. Curien e Moreau (2009, p.17), por outro lado, observam que os benefícios também se aplicam aos próprios artistas:

[...] artists could themselves benefit from retroceding to record companies a limited share of their non-recorded music income; a retrocession that should lead to a wider exposure, through higher recording and promotion expenses, and thus to an increase in the demand for CDs as well as for live performances and ancillary goods¹⁵.

De modo geral, caso o compartilhamento ilegal de música continue a reduzir as vendas de gravações musicais, as relações contratuais entre artistas e gravadoras deverá ser revista, de forma que ambas as partes se beneficiem dos efeitos positivos da pirataria digital sobre o mercado de performances ao vivo e produtos de *merchandising*.

Warr e Goode (2011) discutem o futuro da indústria musical através de três cenários possíveis: “*The Good*”; “*The Bad*”; e “*The Ugly*” (o bom, o mau e o feio). Nos últimos, e piores, dois cenários, os autores analisam a possibilidade da indústria se deteriorar lentamente (“*The Bad*”) ou rapidamente (“*The Ugly*”), supondo que as empresas não conseguissem se adaptar à evolução da internet, e que o combate ao *download* ilegal não se verificasse eficaz, terminando por reduzir, ao invés de aumentar, o número de consumidores dispostos a pagar por música. O cenário bom (“*The Good*”), por outro lado, considera a existência de novas oportunidades de geração de receita em duas importantes seções da cadeia de valor da indústria musical. Em primeiro lugar, a redução drástica dos custos de manufatura e distribuição proveniente da digitalização de conteúdo; e em segundo lugar, a potencialização das ferramentas de marketing que impacta não só a música em si, mas os produtos e serviços que acompanham o sucesso do artista. Outro ponto importante para esse cenário é a utilização

¹⁵ “[...] artistas poderiam eles mesmos se beneficiar da cessão para as gravadoras de uma parcela limitada das receitas provenientes de fontes que não a venda de discos; esse retrocesso levaria a uma maior exposição, através de investimentos maiores em gravação e promoção, e dessa forma poderiam aumentar a demanda por CDs e por performances ao vivo e produtos associados.” (Tradução nossa).

das redes sociais para a criação de comunidades, onde os consumidores de determinado artista ou gênero tem participação ativa na criação de valor para a música. Esse conceito passa pela identificação da música como uma marca, e o potencial para a proliferação dessas comunidades é ressaltado por Muniz e O'Guinn (citado por Warr e Goode, 2011, p.3), que descrevem esse tipo de agrupamento social como: “[...] *a specialized, non-geographically bound community, based on a structured set of social relations among admirers of a brand*”¹⁶.

Ainda no cenário positivo, os autores citam o amplo espaço publicitário proporcionado pela internet às lojas digitais e serviços de *download* e *streaming* de música, a importância dos *blogs* de música e das recomendações de consumidor para consumidor em fóruns especializados, além dos já mencionados contratos de receita compartilhada. Por último, um ponto mais amplo no que diz respeito à importância do papel das grandes gravadoras é discutido, onde os autores observam que, na medida em que os canais alternativos de distribuição de música reduzem os custos de entrada, é possível que as *majors* percam sua posição de barganha. Por outro lado, é plausível imaginar que os artistas iniciantes continuariam a procurar se associar às grandes gravadoras, na medida em que o aumento no número de artistas em atividade representa uma concorrência considerável quando se trata de obter o reconhecimento do público na internet. Nesse caso, ao recorrer às grandes gravadoras, artistas em formação buscam os esforços profissionais de marketing que essas empresas podem lhes proporcionar, além da facilitação de serviços como a gravação e distribuição de suas músicas (Warr e Goode, 2011).

¹⁶ “[...] uma comunidade especializada, não limitada geograficamente, baseada num conjunto estruturado de relações sociais dentre os admiradores de uma marca.” (Tradução nossa).

CONCLUSÃO

Diversas conclusões podem ser tiradas da revisão bibliográfica realizada neste trabalho. Os movimentos já observados por parte das gravadoras, no entanto, deixam claro que a aposta da indústria está no combate judicial à pirataria e na exploração dos fluxos de receita alternativos através dos contratos de receita compartilhada. Essas medidas, em conjunto com a popularização das lojas digitais e dos serviços de *streaming*, parecem começar a surtir efeitos positivos, ainda que estes estejam longe de compensar as perdas realizadas nas vendas de gravações musicais.

É plausível imaginar que a indústria da música jamais retorne ao patamar global de US\$27,6 bilhões em receitas, registrados nos anos de 1998 e 1999. Essa suposição, entretanto, não quer dizer que a indústria esteja se encaminhando para seu leito de morte. A realidade é que a maioria dos consumidores não está disposta a pagar pela aquisição de gravações musicais, o que leva esses indivíduos a escolher o *download* ilegal. Nesse caso, as gravadoras precisam repensar os preços cobrados por seus discos e *singles*, além de utilizar as vantagens que a internet proporciona em termos de comunicação para buscar alterar a percepção dos consumidores em relação à qualidade dos seus produtos. Em linhas gerais, as empresas do ramo musical devem buscar utilizar a internet a seu favor, melhorando a relação com o consumidor e investindo em novas formas de interação com o público, para posteriormente explorar as receitas de produtos e serviços adicionais. O sucesso de serviços baseados em assinatura, como o Netflix, pode ser o indicador de uma alternativa interessante para as grandes gravadoras.

Portanto, a sobrevivência das grandes gravadoras, na nova era digital, deve passar pela implementação de modelos de negócios alternativos, que busquem a combinação das medidas expostas neste trabalho, se afastando do modelo tradicional de venda de discos no varejo e se aproximando das oportunidades proporcionadas pela internet.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERSON, Chris. **The long tail**. Wired, 12 (10). October, 2004. *Disponível em* <http://www.wired.com/wired/archive/12.10/tail.html>. Acesso em 13/12/2013

BAKKER, Gerben. **Adopting the rights-based model: music multinationals and local music industries since 1945**. London School of Economics, 2012. *Disponível em:* <http://eprints.lse.ac.uk/47507/>. Acesso em 13/12/2013

_____. **Sunk costs and the dynamics of creative industries**. London School of Economics, 2012. *Disponível em:* <http://eprints.lse.ac.uk/49081/>. Acesso em 13/12/2013

_____. The decline and fall of the European film industry: sunk costs, market size, and market structure, 1890–1927. **The Economic History Review**, v. 58, n. 2, p. 310-351, 2005.

BUSINESS INSIDER. **The Real Death of The Music Industry**. *Disponível em:* <http://www.businessinsider.com/these-charts-explain-the-real-death-of-the-music-industry-2011-2>. Acesso em 13/12/2013

CURIEN, Nicolas; MOREAU, Francois. **The music industry in the digital era: Toward new contracts**. Journal of Media Economics, v. 22, n. 2, p. 102-113, 2009.

ESCRITÓRIO CENTRAL DE ARRECADAÇÃO DE DIREITOS AUTORAIS – ECAD. *Disponível em* <http://www.ecad.org.br/pt/direito-autoral/o-que-e-direito-autoral/Paginas/default.aspx>. Acesso em 9/12/2013

GANDER, Jonathan; RIEPLE, Alison. How relevant is transaction cost economics to inter-firm relationships in the music industry?. **Journal of Cultural Economics**, v. 28, n. 1, p. 57-79, 2004.

HULL, Geoffrey P.; HUTCHISON, Thomas William; STRASSER, Richard. **The Music Business and Recording Industry: Delivering Music in the 21st Century**. Taylor & Francis, 2011.

INTERNATIONAL FEDERATION OF THE PHONOGRAPHIC INDUSTRY – IFPI. **Digital Music JRC Study is flawed, misleading and disconnected from commercial reality**. Disponível em: http://www.ifpi.org/content/library/IFPI-response-JRC-study_March2013.pdf. Acesso em 13/12/2013

_____. **IFPI Digital Music Report 2013**. Disponível em: http://www.ifpi.org/content/section_resources/dmr2013.html. Acesso em 13/12/2013

_____. **Recording Industry in Numbers: The recorded music market in 2012**. Disponível em: http://www.ifpi.org/content/section_resources/rin/rin.html. Acesso em 13/12/2013

KRUGMAN PAUL, R.; OBSTFELD, Maurice. **Economia Internacional: Teoria e Política** (sexta edição). Pearson Addison Wesley, 2005

NIELSEN COMPANY. **The Nielsen Company & Billboard's 2012 Music Industry Report**. Disponível em: <http://www.businesswire.com/news/home/20130104005149/en/Nielsen-Company-Billboard%E2%80%99s-2012-Music-Industry-Report>. Acesso em 13/12/2013

RECORDING INDUSTRY ASSOCIATION OF AMERICA – RIAA. **Why Closing Megaupload Matters**. January 24, 2012. Disponível em: http://www.riaa.com/blog.php?content_selector=riaa-news-blog&blog_selector=Why-Closing-Megaupload-Matters&blog_type=&news_month_filter=1&news_year_filter=2012. Acesso em 13/12/2013

SAMUELSON, Paul A. The pure theory of public expenditure. **The review of economics and statistics**, v. 36, n. 4, p. 387-389, 1954.

WARR, Richard; GOODE, Mark MH. **Is the music industry stuck between rock and a hard place? The role of the Internet and three possible scenarios**. Journal of Retailing and Consumer Services, v. 18, n. 2, p. 126-131, 2011.